

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Elina Rätty

ORGANISAATION TOIMINNAN TEHOSTAMINEN

Case: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän
säästötoimenpiteet vuonna 2013

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
Puh. 013 260 6800

Tekijä
Elina Rätty

Nimeke
Organisaation toiminnan tehostaminen
Case: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän säästötoimenpiteet
vuonna 2013

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

Tiivistelmä

Opinnäytetyö on tutkimus Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän säästötoimenpiteiden vaikutuksista henkilöstöön vuonna 2013. Vuoden aikana monet eri sairaanhoitopiirit uutisoivat yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamisesta, ja talouden tuomat haasteet aiheuttivat irtisanomisia sekä lomautuksia eri sote-yhtymissä. Pohjois-Karjalassa pakkotoimiin, irtisanomisiin tai lomautuksiin ei kuitenkaan ollut tarvetta ryhtyä.

Tutkimusaineisto on kerätty verkkokyselyllä koko kuntayhtymän henkilöstöltä vuoden 2014 alussa. Verkkokyselystä saadun aineiston analysoinnin tarkoituksena oli koota henkilöstön kokemukset yhteen. Opinnäytetyössä sovelletaan sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta.


Säästötoimenpiteillä saatiin aikaan muutosta työyksiköiden toimintatapoihin. Vaikutukset työilmapiiriin näkyi väsymisenä sekä osaltaan tyytymättömyytenä. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin henkilöstön olevan mukautumiskykyisiä muutoksen tullessa.

Tutkimustuloksista selvisi se, miltä osin säästötoimet vaikuttivat henkilöstön toimintatapoihin sekä työilmapiiriin. Säästötoimenpiteiden yhteydessä kuntayhtymässä kiinnitettiin huomiota myös prosessien kehittämiseen. Vastauksista kävi ilmi, että prosessien kehittäminen aiheutti enemmän muutoksia henkilöstön toimintatapoihin sekä ilmapiiriin kuin varsinaiset säästötoimenpiteet. Prosessien kehittämisen sekä säästötoimenpiteiden myötä henkilöstöllä oli enemmän huolta tulevaisuudesta, ja lisäksi he kokivat itsensä väsyneemmiksi kuin aikaisemmin.

Kieli
suomi

Sivuja 36
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
säästöt, toimenpiteet, työhyvinvointi, muutosjohtaminen

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS December 2014 Degree Programme in Business Economics Karjalankatu 3 FI 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6800
Author Elina Rätty	
Title Optimizing Organizational Performance Case: Cost Cuttigs in North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre in 2013	
Abstract The thesis is a study on the impacts of the cost-cuttings undertaken in 2013 on the personnel of North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre. During the year, many Finnish hospital districts informed that they were about to start employee co-operation negotiations. The economic challenges caused terminations of employment contracts and lay-offs. In North Karelia there was no need for coercive measures, discharge of employment or lay-offs. The data were collected through an online survey from the entire staff of the organization in early 2014. The purpose of the online survey was to collect and analyze the experiences of the personnel. This thesis combines both qualitative and quantitative research approaches. The cost savings generated procedural changes in the units. The effects on atmosphere were seen in tiredness and fatigue and to some extent in increased dissatisfaction among the personnel. The research results show, however, that the staff was adaptable to change. The results show the extent to which the cost-cutting measures contributed to the practices of the staff and to the working environment on the units. At the same time with cost cuttings, the hospital paid attention to the development of processes. The answers show that the processes development caused more changes in the working methods than the actual cost-cuttings. However, the development of processes and cost-cuttings created more concern for the future among the staff and many felt more tired than earlier.	
Language Finnish	Pages 36 Appendices 1
Keywords savings, measures, work well-being, change management	

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Muutoksen johtaminen ja tuloksellisuus	6
2.1	Työhyvinvointi	9
2.2	Säästötoimenpiteiden odotetut taloudelliset vaikutukset PKSSK:ssa	11
2.3	Säästöohjelman perusta.....	12
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä	13
4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	13
5	Tulokset	16
5.1	Säästöjen vaikutukset työyksiköiden toimintaan.....	16
5.2	Sairaanhoidon toiminta-alueella oli koettu uupumusta ja väsymistä	17
5.3	Sosiaalipalveluissa oli kiinnitetty huomiota pieniin arkisiin asioihin	18
5.4	Henkilökunnan palkkausta oli vähennetty tukipalveluissa	19
5.5	Säästötoimenpiteiden vaikutus on koettu johdossa positiivisena	19
5.6	Röntgenin toiminta-alueella työaikamuutoksia	19
6	Työskentelytapojen muutokset säästötoimenpiteiden myötä	20
7	Säästöt ovat vaikuttaneet yksikköni työilmapiiriin	21
7.1	Sairaanhoidon toiminta-alueella oli koettu epävarmuutta tulevaisuudesta	22
7.2	Työilmapiirin muutokset sosiaalipalveluissa	24
7.3	Tukipalveluissa yhteisen tekemisen ilo oli hiipunut.....	24
7.4	Johdossa eriäviä mielipiteitä työilmapiirin muutoksista	25
7.5	Työilmapiiriä ei koettu kannustavaksi röntgenissä	25
8	Avoin palaute vuoden 2013 säästötoimenpiteistä.....	25
9	Säästötoimenpiteillä aikaansaadut taloudelliset muutokset	31
10	Pohdinta.....	32
	Lähteet.....	35

Liitteet

Liite 1 Kyselylomakkeen runko

1 Johdanto

Organisaatiota kuvataan perinteisesti vetämällä raja organisaation ja sen ulkopuolisen ympäristön välille. Kaikki mitä rajan sisäpuolelle jää on organisaatiota ja ulkopuolinen on ympäristöä. Ulkopuolinen ympäristö mahdollistaa sekä rajoittaa organisaation toimintaa samalla vaatien organisaatiolta mukautumiskykyä. Epävarmuus ja riippuvuus ulkoisesta ympäristöstä selittävät osaltaan organisaation tapaa toimia ja kykyä hallita epävarmuutta. Organisaation strategia takaa toiminnan pysyvyyden muuttuvassa ympäristössä. Yleisesti sillä tarkoitetaan taitoa, tietoa ja toimintatapoja, joiden avulla organisaatio saavuttaa halutut tavoitteet. Strategiassa on siis kyse tiedon käyttämisestä siten, että se vaikuttaa päätöksentekoon. (Liukkonen 2008, 21, 24.)

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymässä alettiin valmistautua talouden tuomiin haasteisiin säästöohjelmalla vuonna 2013. Säästöohjelma ei johtanut lomautuksiin tai irtisanomisiin. Kyseessä ei siis ollut yhteistoimintaneuvottelut, kun samaan aikaan vuonna 2013 muualta Suomesta saatiin uutisia, siitä kuinka sosiaali- ja terveysyhtymissä valmistauduttiin yhteistoimintaneuvotteluiden alkamiseen. Lääkäri-lehti uutisoi 7.11.2013 Päijät-Hämeen sote-yhtymän yt-neuvotteluiden aloittamisesta. Syynä toimiin oli omistajakuntien tiukka taloustilanne. Suurimpana tekijänä tilannetta painoi erikoissairaanhoidon, ensihoidon ja yhteispäivystyksen Akuutti24:n 12–13 miljoonan euron lisärahoituksen tarve ja vuodelle 2014 ennustettu budjettialijäämä. Yhteistoimintaneuvotteluissa keinovalikoimaan kuului muun muassa lomautukset, irtisanomiset sekä talkoovapaat.

Samankaltaisia uutisia kuului myös Varsinais-Suomen sairaanhoito piiristä 8.8.2013 Mediuutisten artikkelissa. Sairaanhoitopiiri kaavaili yt-neuvottelujen aloittamista, ja esityslistalla olivat muun muassa palkanalennukset, lomautukset sekä irtisanomiset. Vuoden 2013 toimintakulujen ennuste oli reilut 615 miljoonaa euroa, joka oli 16,9 miljoonaa euroa yli arvion.

Talouden tuomat haasteet ajoi monet sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavat organisaatiot yhteistoiminta neuvotteluihin. Monissa paikoissa jouduttiin turvautumaan irtisanomisiin sekä lomautuksiin. Tässä opinnäytetyössä analysoin Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (jatkossa PKSSK) säästötoimenpiteiden vaikutuksia

henkilöstön toimintatapoihin. PKSSK:ssa ei tarvinnut ryhtyä yhteistoimintaneuvotteluihin tai pakkotoimiin, eli lomautuksia ja irtisanomisia ei siis tehty. Tarkastelen millaisia vaikutuksia säästöillä on ollut, ja kuinka säästötoimenpiteillä saatiin vastattua kiristyneeseen taloustilanteeseen. Tarkastelussa on myös, kuinka säästötoimenpiteet ovat vaikuttaneet yksiköiden ilmapiiriin ja toimintaprosesseihin.

Säästötoimenpiteet otettiin käyttöön, jotta voitaisiin vastata talouden tuomiin haasteisiin, sekä toimenpiteillä haettiin kustannussäästöä PKSSK:lle. Kuntayhtymä on toteuttanut säästötoimenpiteisiin liittyvän kyselyn koko henkilökunnalle vuoden 2014 alussa, ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida saatua aineistoa.

Aiheen minulle antoi PKSSK:n hallintopäällikkö Markus Hirvonen. Mielestäni aihe on mielenkiintoinen ja sopii hyvin opinnäytetyöksi, sekä se liittyy hyvin opintoihini. Aikaansaamieni analysointien myötä saadaan kokonaisvaltainen kuva säästötoimenpiteiden vaikutuksista henkilöstöön. Tässä tutkimuksessa tuon julki vastanneiden henkilöiden ajatuksia siitä, kuinka säästöt ovat vaikuttaneet työnteon arkeen. Keskeisinä tutkimus kohteina ovat muun muassa vaikutukset työilmapiiriin ja yksiköiden toimintatapoihin. Tutkimustulosten julkaisu on tärkeää, jotta henkilöstölle ei jää säästötoimenpidekyselystä sellainen kuva, että kysely olisi tehty vain lumeeksi. Vaan, että asia koetaan oikeasti tärkeäksi. Vastanneiden henkilöiden mielipiteet asiaan on huomioitu ja niitä esitän tässä työssä.

2 Muutoksen johtaminen ja tuloksellisuus

Tuloksellisuus, kokonaisuuksien hallinta sekä johtaminen ovat suuressa roolissa muutosten edessä. Ajatuksia herättää, kuinka henkilöstö suhtautuu muutokseen ja mitä organisaatiolta vaaditaan muutosten tullessa. Tarkastelen säästöjen vaikutuksia henkilöstöön ja heidän työhyvinvointiin. Mitä kirjallisuus kertoo toiminnan tehostamisesta ja tuloksellisuudesta ja kuinka ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyössä keskeisenä käsitteenä on myös säästäminen. Säästöstä puhutaan silloin kun käytettävissä olevista tuloista vähennetään menot ja säästäminen on sitä, kun käyttämättä jäämistä tuloista vähennetään kulutus. (Taloussanomien 2014.)

Säästötoimenpiteitä ajatellen läheisiä käsitteitä ovat kustannustehokkuus sekä toiminnan tehostaminen. Kustannustehokkuus on yhteydessä tuottavuuteen sekä kannattavuuteen.

Kannattavuus on riippuvainen tuottavuudesta, mutta siihen vaikuttavat suuresti myös tuotteista saatu hinta ja resursseista maksetut kustannukset. Yrityksen paras suorituskyvyn kokonaismittari on kannattavuus, mutta liikevoittoon vaikuttavat kuitenkin myös ulkoiset tekijät, joita yritysjohto ei voi hallita. Kustannustehokkuus ja tuottavuus mitaavat sisäistä tehokkuutta eli sitä, miten resursseja käytetään. Tehokkuutta kehittämällä voidaan parantaa voittoa sekä kilpailukykyä. Resurssien tehokas käyttö näkyy tuottavuudessa, ja näitä tekijöitä ovat muun muassa materiaali, pääomat ja henkilöstö. (Arvio 2014.) Tuottavuus on yksi osa tuloksellisuutta, ja sen kehittäminen koetaan jatkuvana haasteena. Työelämän laadun ja tuloksellisuuden edistämisen perustana on toimiva yhteistoiminta. Näiden tekijöiden kehittämisellä saadaan aikaan pysyviä muutoksia työssä. Usein tuloksellisuudella tarkoitetaan palvelun laatua, prosessien sujuvuutta, vaikuttavuutta sekä henkilöstön aikaansaannoskykyä. (Kuntatyönantajat 2011.)

Organisaation liiketoiminnan kehittämisen tavoitteena on lisätä palvelujen ja tuotteiden arvoa asiakkaalle, sekä parantaa yrityksen kannattavuutta. Toimintoperusteisessa johtamisessa prosessien ja toimintojen analysoinnin kautta päästään selville toiminnoista, jotka ovat erittäin tärkeitä asiakkaille, ja jotka tuottavat yritykselle tai organisaatiolle lisäarvoa. Toimintojen kehittäminen tuo lisäarvoa yritykselle, sekä se vastaa näin ollen talouden muutoksiin. (Niskavaara 2010, 100.) Vanhojen toimintamallien muuttaminen uusiksi ja paremmin toimiviksi on kuitenkin hankalampaa kuin sellaisten aloittaminen ilman vanhaa toimintamallia. Tämä johtuu siitä, että muutoksia usein vastustetaan. (Rope 2000, 194–195.)

Muutosvastarintaan on monia syitä ja lähteitä. Siihen vaikuttavat näkemyserot, pelko tulevaisuudesta, tottumukset sekä pelko työpaikan menettämisestä. Henkilöstö haluaa esimerkiksi varmuuden siitä, että muutosten tullessa oma työpaikka säilyy. Usein henkilöstö pääsee muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta, vasta kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeää toimintaa muutosten suhteen. (Mattila 2007, 20–23.) Muutoksien aikaansaanti vaatii paljon aikaa, energiaa ja oppimista. Vanhojen toimintamallien päälle rakennetut uudet mallit on helpompi sisäistää ja ymmärtää kuin aivan uudet mallit. Uusien toimintatapojen hyväksyminen ja sisäistäminen vie aikaa ja niiden noudattaminen voi olla aluksi haastavaa. Uusi toimintamalli tulee hyväksyä, jotta repahduksia vanhoihin tapoihin tulisi mahdollisimman vähän. (Rope 2000, 194–195.)

Lähes aina liiketoiminnan tuloksentekokykyyn ja tuloksellisuuteen vaikuttavat kokonaisuuden hallinta, johtaminen, jatkuva laskeminen sekä suunnitelmallisuus. Lisäksi monet

ajattelumallit yhdistävät orgaaneja, jotka muodostuvat ihmisten yhteistyöstä. Näiden asioiden yhtäläisyys on liiketoiminnan tuloksenteontaidon peruskiviä. (Rope 2000, 9–11.) Yrityksissä ja organisaatioissa esimiesten tulee ymmärtää oman yksikkönsä ja yrityksensä liiketoimintamalli ja sen talouden logiikka. Tuloksentekijöitten syy- ja seuraamussuhteiden vaikutusmahdollisuudet tulee osata nähdä oman yrityksen kilpailukyvyn lisäämiseksi. Liikevaihdon kasvun lähtökohtana on aina operatiivisen kassavirran kasvu. Kustannusten noustessa tulee liikevaihdon kasvaa vähintään yhtä paljon. (Niskavaara 2010, 95, 139.) Usein todellisuudessa menestysperustat ovat aina yksinkertaisia, mutta ihmisillä on taipumus tehdä yksinkertaisista asioista monimutkaisempia kuin ne todellisuudessa ovat. Tämä voi johtua asioiden hienouden näyttämisen halusta, vaikkei sillä tulosta saavutettaisikaan. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa ratkaisua yrityksen liiketoiminnallisiin ongelmiin, vaan organisaatio tulee rakentaa siten, että pienet komponentit täydentävät toisiaan. Yrityksen tuloksentekokykyä tulee tarkastella kokonaisten asioiden ja kokonaisuuksien kautta, eikä pidä keskittyä ainoastaan pieniin yksityiskohtiin. Usein mitättömiltä tuntuvien asioiden kautta tulee menestys, vaikkei niin voisi aina uskoa. (Rope 2000, 9–11.)

Kustannustehokkuuden hallintaan on kolmenlaisia toimenpiteitä. On toimenpiteitä, jotka samalla alentavat kustannuksia ja parantavat yrityksen tai organisaation strategista asemaa. Sitten on toimenpiteitä, joilla ei ole lainkaan pysyvää vaikutusta kilpailukykyyn. Ja viimeisimpänä pahimmillaan sellaisia toimenpiteitä, jotka alentavat kustannustasoa, mutta tuhoaa samanaikaisesti strategista asemaa esimerkiksi kustannusleikkaukset toiminnoissa ilman tarkempaa suunnitelmallisuutta tai priorisointia. Yksi tärkeimmistä kustannuslaskennan tehtävistä on selvittää tuotekohtaiset kustannukset hinnoittelua ja kannattavuusanalyysia varten. Tulostavasti esimiehen tai esimiesten on hyvä tunnistaa, mihin kustannuksiin hän voi vaikuttaa ja mitkä kustannukset ovat vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Budjetoinnit ja kuukausittaiset raportoinnit kuuluvat perinteisesti eri vastuualueiden esimiehille. Tulostavoitteisiin pääsyyn esimiehen tulee osata ottaa huomioon mihin vastuualueensa kustannuksiin hän voi erityisesti vaikuttaa. (Niskavaara 2010, 96–98.)

Liiketoiminnassa avoimuus henkilöstöä kohtaan on tärkeää (Rope 2000, 100–101). Ihmisten välistä vuorovaikutusta kuvataan sosiaalisella organisaatorakenteella. Tähän katsotaan vaikuttavan niin työntekijöiden kuin asiakkaiden välinen vuorovaikutus, sekä heidän asemansa ja keskeiset suhteet. Vanhan organisaatioajattelun mukaan nämä suh-

teet olivat pysyviä ja muuttuivat vasta sitten, kun organisaatiossa tehtiin muutoksia tai uudelleen järjestelyitä. (Liukkonen 2008, 28.) Usein väitetään, etteivät työntekijät ole kiinnostuneita yrityksen tai organisaation kehityksestä, muutoksista tai hyvinvoinnista. Väitetään, että ihmiset ovat kiinnostuneita ainoastaan omista tehtävistään ja toimeentulostaan. Nämä väitteet eivät kuitenkaan ole täysin tosia. Tutkimusten mukaan ihmisillä on aina halu sitoutua työyhteisöönsä ja nähdä työyhteisö suurempana kokonaisuutena. Tällaiseen sitoutumiseen vaikuttaa suuresti se, millaiseksi ihminen tuntee itsensä organisaatiossa siten, että menestys tulee myös hänen tekemistensä kautta. Henkilökunnan on erittäin tärkeää tietää, missä mennään, koska se saa ihmiset näkemään tekemistensä onnistuneisuuden. Vastaavasti avoin keskustelu ongelmista tsemppaa henkilöstöä paremman tulevaisuuden hyväksi. (Rope 2000, 100–101.)

2.1 Työhyvinvointi

Tutkimusten mukaan työpaikan tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen, organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. (Työterveyslaitos 2014a.) Sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation jatkuvuuden ja menestyksen paras tae (Liukkonen 2008, 51). Hyvinvointiin panostettaessa se maksaa itsensä jopa moninkertaisesti takaisin. Hyvinvointia lisäävät toimenpiteet saattavat olla hyvin kannattavia taloudellisesti, jos ne ovat hyvin toteutetut ja suunnitellut. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että panostuksiin nähden hyöty voi olla keskimäärin jopa kuusinkertainen. Toimenpiteet jotka edistävät ja organisaation hyvinvointia, parantavat saavat aikaan sekä välillisiä että välittömiä talousvaikutuksia. Toiminnan kannattavuus lisääntyy, kun kustannusten ja tuottojen välinen suhde paranuu. (Työterveyslaitos 2014a.)

Hyvinvointia lisäävät toimenpiteet saavat aikaan henkilöstössä motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta, ja ne lisäävät voimavaroja työssä jaksamiseen. Myös halu olla töissä vahventuu. Välittömät taloudelliset vaikutukset taas näkyvät muun muassa sairauspoissaolojen vähentymisenä, työajan tehokkaana käyttönä sekä yksilön tuottavuuden kasvuna. Työn laadun ja tuottavuuden parantuessa myös innovaatiot lisääntyvät, ja nämä tekijät vaikuttavat välillisesti talouden kehittymiseen. Kun hyvinvointiin on kiinnitetty huomiota, näkyy lopullinen talousvaikutus kannattavuuden lisääntymisenä. (Työterveyslaitos 2014a.)

Työhyvinvointi ja terveyden edistäminen nähdään osana johtamista. Se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön ja on hyödyllistä vain, jos kaikki mukana olevat tahot osallistuvat toimintaan ja ovat motivoituneita. Hyvinvointi ja sen edistäminen on monen tahon yhteistyötä. Työntekijät, työnantajat ja yhteiskunta yhdessä edistävät työssäkäyvien terveyttä ja hyvinvointia. Terveyttä edistävä työpaikka kehittää työympäristöä, työyhteisöä sekä työtä. Työpaikka kannustaa työntekijöitään aktiiviseen osallistumiseen sekä se rohkaisee henkilöstöä kehittämään itseään. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti ja näin ollen henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea. Työterveyden edistäminen on laaja-alaista ja kokonaisvaltaista. (Työterveyslaitos 2014d.)

Työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttaa suuresti työaika. Se vaikuttaa myös mahdollisuuteen sovittaa yhteen muu elämä sekä työ. (Työterveyslaitos 2014b.) Sairaalamaailmassa on käytössä erilaisia työaikamuotoja. Monet tekevät päivätyötä ja suurella osalla työ on kolmivuorotyötä. Työajat muuttuvat ja töitä voi olla mihin kellonaikaan tahansa. Vuorotyötä tekevillä henkilöillä työn sekä elämän yhteensovittaminen vaatii joustoa niin työltä kuin perheeltä.

Elämäntilanteesta riippuen vuorotyö tarjoaa työntekijälle etuja muun muassa rahallisen lisäkorvauksen muodossa sekä lisääntyneenä vapaa-aikana. Epäsäännöllinen työ kuitenkin kuormittaa työntekijän elimistöä tavallista enemmän. Vuorotyössä työajan muutokset vaikuttavat työntekijän uni-valverytmiin, ja tämän myötä se voi vaikuttaa haitallisesti myös esimerkiksi sosiaaliseen elämään. Työssä jaksaminen voi vaihdella, sekä kehon ja aivojen toiminnoissa voi ilmetä ohimeneviä muutoksia. Jaksamisen kannalta olennaista on säännölliset ja terveelliset ateriat sekä riittävä uni. Myös liikunta ja muutoin terveellinen elämäntapa ovat tärkeitä työssä jaksamisessa. Tutkimuksissa on huomattu, että epäsäännöllisiä työaikoja tekevillä on todettu enemmän hermostuneisuutta, stressiä ja kroonista väsymystä kuin päivätyöntekijöillä. Myös työperäiset uniongelmat ovat yleisempiä kuin päivätyötä tekevillä. Etenkin ensimmäiseen yövuoroon mentäessä valvellaoloaika voi venyä pitkäksi etenkin silloin, jos ei ota nokosia ennen työvuoron alkua. Toki myös muihin vuoroihin mentäessä edeltänyt unijakso vaikuttaa jaksamiseen. Väsymyksen kasvaessa myös psyykkinen väsymys voi kasvaa.

Väsymys työssä voi johtaa virheisiin ja työtapaturmiin. Väsyneenä oman toimintakyvyn arviointi heikkenee ja riskinottoa ei voi laskea. Tarkkaavaisuus työssä voi herpaantua ja tämä voi johtaa vaara tilanteisiin. Tutkimusten mukaan työtapaturmia sattuu

enemmän yövuorossa kuin päivävuorossa, ja tämän syynä on usein juuri väsymys. On myös tutkittu, että vuorokaudenajalla, väsymyksellä ja onnettomuusriskillä on selvä yhteys. Eniten nukahtamisesta johtuvia onnettomuuksia sattuu aamuyöstä kello 2–6 ja iltapäivällä kello 13–17 välillä.

Vuorotyötä tekevän voi olla välillä vaikea satuttaa yksin sosiaalinen elämä. Ystävien ja perheen kanssa oleminen ovat tärkeä vastapaino työlle, ja tälle on joskus vaikea löytää aikaa. Etenkin viikonloppu- ja iltatyöt vaikuttavat sosiaalisiin toimintoihin ja tällöin on vaikea suunnitella yhteistä aikaa esimerkiksi perheen kanssa. Hyvinvointia tukevana asiana pidetään mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihin. Työvuorotoiveet ja niiden toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan edistää henkilökunnan työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2014c.)

Työterveyslaitos (2011) on listannut tekijöitä, jotka vaikuttavat työterveyttä edistävästi. Vaikuttavien tekijöitä on laajalti, mutta keskeisimpinä tekijöinä nähdään johtamiskäytännöt, töiden organisointi, työyhteisöjen toimivuus, henkilöstön osaaminen ja voimavarat, työturvallisuus ja työympäristö, hyvät kumppanuudet, yhteistyö sekä verkostot.

2.2 Säästötoimenpiteiden odotetut taloudelliset vaikutukset PKSSK:ssa

Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä muodostuu 13 jäsenkunnasta Pohjois-Karjalassa sekä yhdestä Etelä-Savon maakunnasta. Sairaanhoitopiiri kuuluu Kuopion yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueeseen. Kuntayhtymän toiminta on muuttunut erikoissairaanhoidossa sekä kehitysvammaisten parissa yhä enemmän avohoitopainotteiseksi. Toiminnan perustana on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, teknologian tehokas hyödyntäminen sekä kehittyvät toimintamallit.

Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin tarkoituksena on tuottaa nykyaikaisia sairaala- ja kehitysvammapalveluita alueensa asukkaille vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti samalla pyrkien ihmisläheiseen palveluun. Tehokkuuden taustalla on hyvin tehty työ kaikilla organisaation tasoilla osastoilla, poliklinikoilla, hallinnossa ja tukipalveluissa. Toiminnan keskittäminen, esimerkkinä psykiatrisen hoidon tuominen samalle alueelle muun sairaanhoidon toiminnan kanssa, on lisännyt tehokkuutta ja erikoisalojen yhteistyötä. (PKSSK 2014a.)

Johtoryhmä arvioi säätötoimenpiteiden kustannusvaikutukseksi noin 1,5 miljoonaa euroa. Kuitenkaan kaikille toimenpiteille ei ole pystytty antamaan arviota siitä, kuinka ne vaikuttavat euromääräisesti, mutta välilliset ja välittömät vaikutukset tulevat tuon 1,5 miljoonan euron lisäksi.

Johdolle oli toimitettu myös ehdotelmia yksikössä mietityistä toimenpiteistä. Näillä toimenpiteillä tähdättiin alentamaan menoja ja hillitä kustannuksia. Tämän myötä johto pyysi kaikkia klinikkaryhmiä/palveluyksiköitä toimittamaan omalta osaltaan samankaltaiset selvitykset viimeistään osavuositarkastuksen 1/2013 yhteydessä. (PKSSK 2013a.)

2.3 Säästöohjelman perusta

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä laadittiin säästöohjelma osana talouden tervehdyttämispakettia keväällä 2013, ja se otettiin käyttöön 1.5.2013. Hallitus päätti alentaa palvelujen hintoja 1.7.2013 alkaen kahdella prosentilla. Tällä pyrittiin pienentää tuloja, kun vastaavasti säästöohjelmalla haettiin kustannussäästöä. Säästöohjelmalla pyrittiin vastata talouden tuomiin haasteisiin. (PKSSK 2013a.)

Voimaan tulleet säätötoimenpiteet koskivat muun muassa tulospalkkausta, tyhy-rahojen poistoa (50€/työntekijä), puolakitoiminnan kustannusten omavastuuosuuden lisäystä, kokoustarjoilujen poistoa sekä matkustus kulujen laskuttamista edullisimman kulkuneuvon mukaisesti. Säästöihin vaikutettiin myös hankinnoilla. Pääsääntöisesti hankittiin perus puhelimia ja iPad- laitteita ei hankittu lainkaan vuonna 2013. Lämmitys kuluja vähennettiin pudottamalla sisälämpötilaa ja kesällä vähentämällä jäähdytystä. Tarkkaan harkintaan laitettiin myös kirja- ja lehtitilaukset, sanoma- ja aikakauslehtiä tilattiin poliklinikka käyttöön potilaslähtöisesti ja tarkoituksen mukaisesti 1-2 kappaletta per osasto.

Näiden toimenpiteiden lisäksi johtoryhmä suositteli lääkäreiden muu-, asia- ja puhelukäyntejä siirrettäväksi illalle ja potilaiden vastaanottoajat päivälle. Tällöin ei tarvittaisi hoitajan ja sihteerin työpanosta iltaisin. Ylitöiden ja lisätöiden kriittiseen tarkasteluun kehoitettiin myös. Johtoryhmä suositteli myös tehostamaan työajan käyttöä, vähentämällä palaverreja ja kokouksia, sekä koulutuksiin osallistumista tuli harkita kriittisesti. Kopiointiin ja väritulostamiseen pyydettiin kiinnittämään huomiota. Väritulostus haluttiin saada minimiin ja pyrkimys kaksipuoleiseen kopiointiin. (PKSSK 2013b.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä

Keväällä 2014 aloin miettiä opinnäytetyötä ja sen aihetta. Opinnäytetyön aiheen tuli olla sellainen, että se vastaisi opintojani ammattikorkeakoulussa. Aiheen keksiminen ei ollut helppoa ja lopulta aihe löytyi silloiselta työpaikaltani kuntayhtymästä. Opinnäytetyötä aloittaessa minulla oli valmiiksi rajattu aihe, joka koski kuntayhtymän säästötoimenpiteitä. Opinnäytetyö voi olla tutkimuspohjainen ja tutkimusta varten tarvitsee tehdä tutkimusta koskevat kysymykset sekä valitaan joukko, jolle kysely suoritetaan. Tässä tapauksessa kysymykset ja kyselyt oli jo valmiiksi laadittu, ja minun tehtäväksi jäi analysoida saatu aineisto. Tässä tutkimuksessa kyselyn tutkimusvastaajajoukkona toimi PKSSK:n henkilöstö.

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää PKSSK:n henkilöstön kokemuksia säästötoimenpiteistä. Tutkimuskysymykset olen jaotellut kolmelle tasolle: vaikutukset työyksiköihin, henkilöstön toimintatapoihin sekä työyksikön ilmapiiriin. Tarkastelen myös, kuinka säästötoimenpiteet ovat muuttaneet henkilöstön toimintatapoja sekä kuinka se on vaikuttanut yksiköiden työilmapiiriin. Lopuksi pohdin mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineisto kootaan todellisessa ja luonnollisessa tilassa. Tutkimusmenetelmässä ihmistä suositetaan tiedonkeruun instrumenttina ja tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tiedon haussa käytetään apuna muun muassa testejä ja lomakkeita sekä tutkimuksessa luotetaan omiin havaintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan usein todellista elämää ja tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja saadusta aineistosta. Sen vuoksi aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu on tärkeää. Saatu aineisto käsitellään ainutlaatuisena ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160–161.)

Työssäni määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset piirteet nousevat esille tekemieni vertailu kuvioiden myötä. Olen käsitellyt vastausjakautumia määrällisesti prosentteina sekä lukuina. Tutkimus alkaa siitä, että rajataan kenttä, jolla toimitaan ja aineisto määräytyy sen mukaan, kuinka monta jäsentä tällaiseen ryhmään kuuluu. Kvanti-

tatiivisesta tutkimuksesta käytetään monia nimityksiä kuten eksperimentaalinen tai hypoteettis-deduktiivinen tutkimus ja näitä käytetään melko usein sosiaali- ja yhteiskuntatieteitä tutkiessa. Tutkimus muodossa korostetaan syyn ja seurauksen lakeja sekä todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Tieto on peräisin loogisesta päätelystä sekä aistihavainnoista. Tutkimuksessa keskeistä on saada muuttujat taulukkomuotoon, jotta aineistoa voidaan käsitellä tilastollisesti. Analysointi perustuu muun muassa prosenttitaulukoiden arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 139–140.)

Tutkimuksessani avoimien kysymysten myötä jokainen vastaaja on voinut vastata kysymykseen kuinka haluaa ja näin ollen vastausta ei ole millään lailla määrätty. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa edellytetään hyvän tutkimuskäytännön noudattamista, sekä ensisijaisena asiana on ihmisarvon kunnioittaminen (KvantiMOTV 2014.).

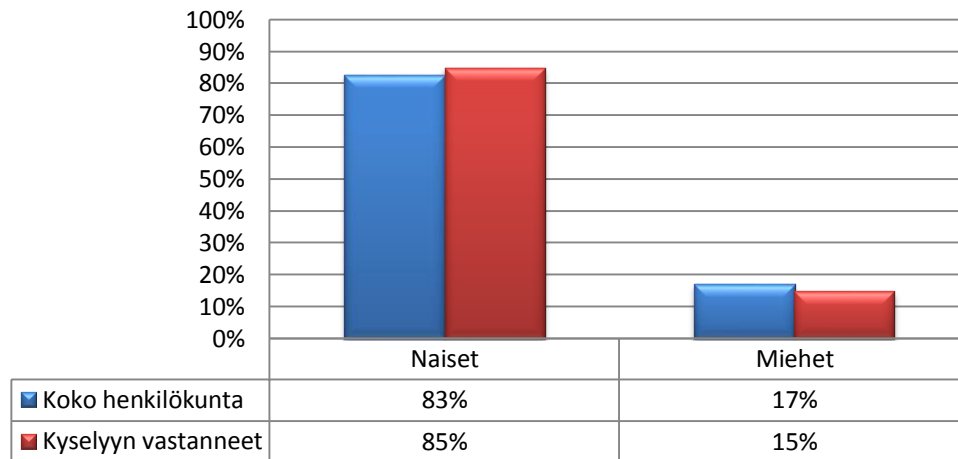
Minulla oli käytössä valmis aineisto, joka on kerätty 2014 vuoden alussa keskussairaalan henkilöstölle tehdyn kyselyn muodossa. Tutkimusmenetelmänä on verkkokysely jonka laati Ismo Rouvinen ja Susanna Prokkola. Kyselyn teon aikana kuntayhtymän palveluksessa työskenteli 2934 henkilöä ja näin ollen verkkokysely on kaikista paras tiedonhankintamenetelmä näin suurelle henkilö määrälle.

Kyselyn kysymyksiä olen käsitellyt kvalitatiivisesti eli laadullisesti sekä kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Opinnäytetyö on siis laadullinen sekä määrällinen tutkimus. Tämä tutkimus on kohdistettu Pohjois-Karjalan keskussairaalan ja Honkalampi keskuksen henkilöstölle, ja lähtökohtana on analysoida saatua aineistoa ja pohtia tutkimustuloksia.

Opinnäytetyötä varten anoin tutkimusluvan kuntayhtymältä. Tämän myötä sain valmiiksi kerätyn materiaalin käyttöni analysointia varten. Tutkimusluvan myönsi hallintopäällikkö Markus Hirvonen.

Tarkoituksenani on käsitellä kyselyn avoimia kysymyksiä, etsiä niistä yhtäläisyyksiä sekä poikkeamia. Jaan vastaukset eri vastauskategorioihin ja analysoin niitä niiden pohjalta. Kyselyssä on selvitetty vastaajan toiminta-alue jossa työskentelee, joten voin analysoida vastauksia sen perusteella. Miten eri toiminta-alueilla säätötoimenpiteet ovat vaikuttaneet työhön sekä työilmapiiriin.

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 411 henkilöä. Vastanneista 347 oli naisia ja 61 oli miehiä (kuvio 1). Vuoden 2013 lopussa kuntayhtymässä työskenteli 2934 henkilöä joista 2430 (83%) oli naisia ja 504 (17 %) oli miehiä.

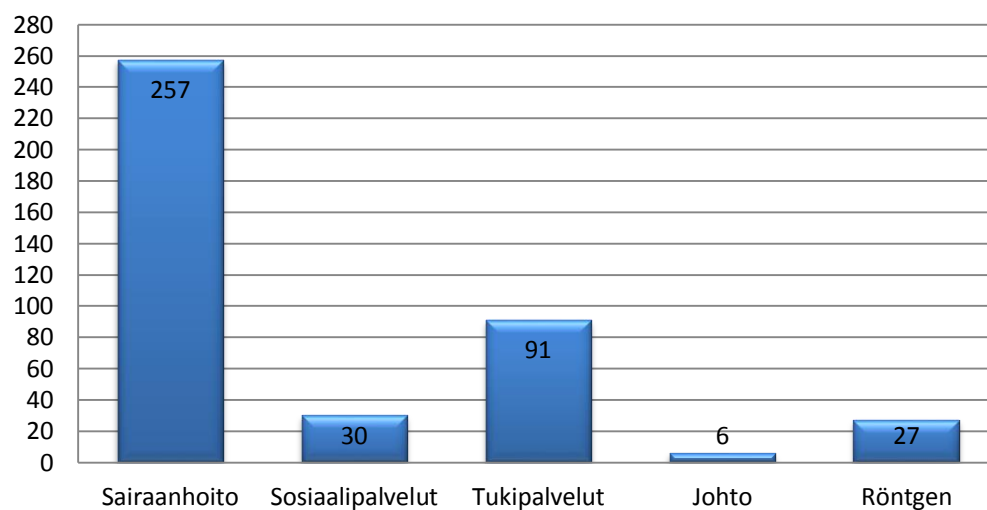


Kuvio 1. Sukupuolijakauma suhteessa koko kuntayhtymän henkilöstöön

Tutkimuksen vastausprosentiksi saadaan 14 % koko henkilöstöstä. Kuviossa 1. on esitetty vastanneiden sukupuolijakauma suhteessa koko kuntayhtymän henkilöstön naisiin ja miehiin.

Vastausprosentista voidaan päätellä, että miehet ja naiset ovat määrällisesti melko samassa suhteessa koko kuntayhtymässä työskenteleviin naisiin sekä miehiin. Kyselyyn vastanneista naisia oli 85 % ja miehiä 15 %. Vastaaajien prosentuaaliset määrät vastaavat hyvin kuntayhtymän sukupuolijakaumaa.

Kuviossa 2. on esitetty vastaaja jakaumat eri toiminta-alueittain. Suurin osa vastaajista työskenteli sairaanhoidontoiminta-alueella ja vähiten vastauksia saatiin johdosta.



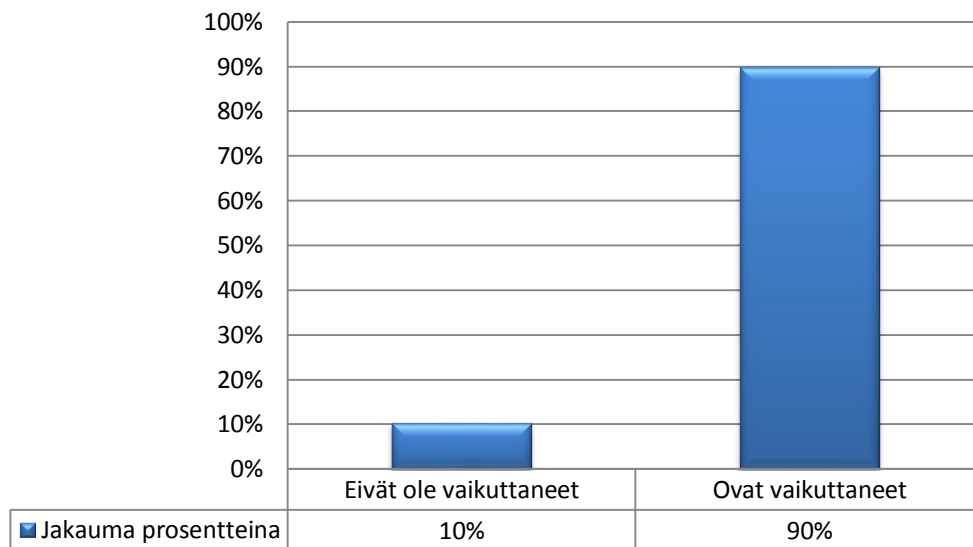
Kuvio 2. Vastaajat toiminta-alueittain

Sairaanhoidon toiminta-alueeseen kuuluvat klinikkaryhmissä, perusterveydenhuollon yksikössä, sairaala-apteekissa sekä sairaanhoidon yleisissä palveluissa työskentelevät henkilöt. Sosiaalipalveluiden piiriin kuuluvat asiantuntijapalveluissa, kuntoutus, asuminen, päivätoiminnan sekä peruskoululla työskentelevät henkilöt. Tukipalvelut koostuvat henkilöstöpalveluista, laitos- ja välinehuoltopalveluista, ravintopalveluista, talouspalveluista, teknisistä palveluista sekä toimistopalveluista. Kuntayhtymän johto sekä röntgenliikelaitos toimivat ominaan.

5 Tulokset

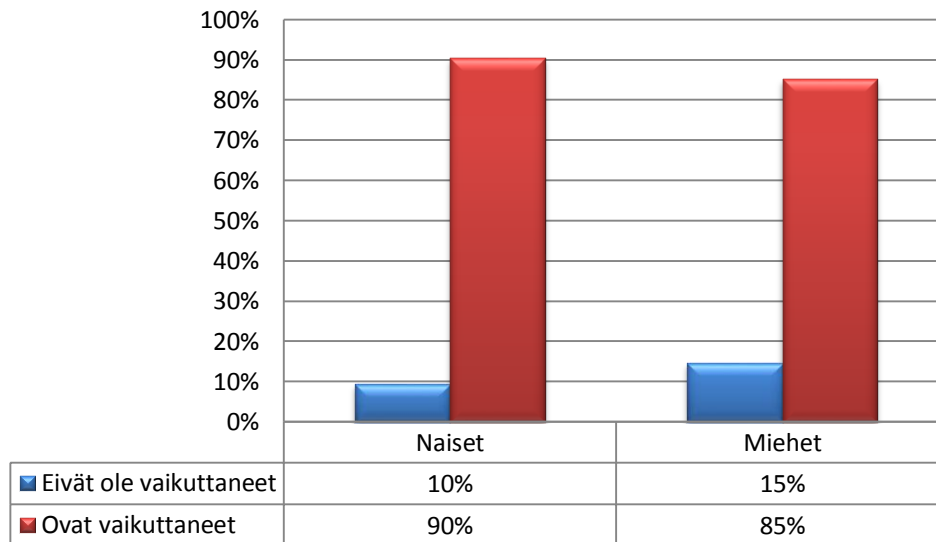
5.1 Säästöjen vaikutukset työyksiköjen toimintaan

Säästöjen vaikutuksista kysyttäessä vastauksia saatiin yhteensä 411, joista 42 vastaajaa oli sitä mieltä, että säästöt eivät ole vaikuttaneet heidän yksikön toimintaan (kuvio 3). Vastanneista 369 kokivat säästöjen vaikuttaneen työyksikkönsä toimintaan.



Kuvio 3. Säästöjen vaikutukset työyksikön toimintaan

Kuviossa 3. näkyy prosentti jakauma vastausvaihtoehtojen kesken. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että säästöt olivat vaikuttaneet heidän työyksikkönsä toimintaan.



Kuvio 4. Vastausjakauma suhteessa miehet ja naiset

Vastausjakauma miesten ja naisten kesken näkyy kuviossa 4. Vastauksia saatiin yhteensä 408, joista kyllä vastauksia 366 ja ei vastastauksia 42.

5.2 Sairaanhoidon toiminta-alueella oli koettu uupumusta ja väsymistä

Sairaanhoidon toiminta-alueella säästötoimenpiteiden vaikutus yksikköön näkyi työtahdin kiristymisenä, työmotivaation laskemisena, väsymyksenä ja kiireen lisääntymisenä. Uuden toimintamallin myötä sijaisia palkattiin harkinnanvaraisesti ja lyhyisiin poissaoloihin, kuten sairauslomiin ei enää palkattu sijaista, vaan työt hoidettiin oman porukan voimin tai toiselta osastolta siirtyi henkilö tuuraamaan. Sijaisten käytön väheneminen koettiin kiireen ja työmäärän lisääntymisenä. Joskus töitä oli tehty vähemmällä miehiyksellä, ja tämä koettiin vaikuttavan potilaiden saamaan hoitoon. Osa vastaajista koki työmäärän lisääntymisen sekä henkilöstön vähenemisen uhkaavan potilasturvallisuutta sekä henkilöstön jaksamista työssä. Tarvittaessa henkilöstöä siirrettiin päiväksi toiselle osastolle tarpeen mukaan lisätyövoimaksi. Siirto toiselle osastolle koettiin raskaaksi sekä sen myötä omat työt saattoivat kärsivät jonkin verran. Vastaajien kokemuksia kuvaa hyvin esimerkiksi seuraava vastaus:

Ihmiset väsyneet, työmotivaatio laskenut, kiire lisääntynyt.

Kommentteja tuli myös kuuden päivän vapaista listallaan seitsemän päivän sijasta. Henkilöstö koki tämän raskaaksi vuorotyössä, ja he haluaisivat seitsemän päivän vapaan käytännön takaisin. Näin saataisiin parannettua henkilöstön jaksamista vuorotyössä.

Henkilöstö ei koe saavansa tarvittavaa hyötyä useammista lyhyemmistä työpäivistä (alle tunnin lyhennys päivä) kuin seitsemännen vapaan tarjoamasta hyödystä työssä jaksamisessa. Henkilöstö on kokenut työvuorosunnittelun uudistumisen tukevan enemmän sääntöjä kuin hoitotyötä.

Henkilökunta uupunut 6 vapaan säännöstä, vuorotyössä raskasta.

Säästötoimenpiteiden vaikutukset näkyivät yksiköissä myös tavara hankinnoissa sekä päivittäisissä toiminnoissa. Hankintoihin kiinnitettiin enemmän huomiota ja henkilöstö pyrki kaksipuoliseen tulostukseen. Hankintojen karsimisen myötä vastauksissa kävi ilmi, että joissakin tapauksissa henkilöstö ei ole saanut käyttöönsä tarvittavia työvälineitä eikä tarvittavia hankintoja ole voitu toteuttaa. Hankintoja oli lykätty eteenpäin.

Suurta huolta aiheutti tyhy-rahojen sekä liikuntailtapäivien poisto. Näiden asioiden koettiin heikentävän työhyvinvointia. Säästötoimenpiteiden myötä yksiköiden koulutusrahoja vähennettiin ja koulutuksiin pääsi harkitusti. Koulutusten väheneminen koettiin vähentävän henkilöstön ammattitaitoa. Esille nousi myös, että vuokra autojen käyttöön oli kiinnitetty huomiota.

5.3 Sosiaalipalveluissa oli kiinnitetty huomiota pieniin arkisiin asioihin

Sosiaalipalveluissa vaikutukset näkyivät myös henkilöstön ja sijaisten vähentymisenä. Turvattomuus työssä oli lisääntynyt niin työturvallisuuden kuin asiakasturvallisuuden osalta sekä töitä tehtiin vajaalla miehityksellä. Työilmapiiri koettiin kireäksi ja osa vastanneista koki itsensä uupuneeksi.

Työturvallisuus vaarantuu, tehdään vajaalla miehityksellä töitä.

Säästötoimenpiteiden vaikutukset ovat näkyneet myös hankintojen supistamisena sekä etuuksien vähenemisenä. Pienissä asioissa ollaan oltu tarkempia, esimerkiksi tulostukseen, sähkönkulutukseen ja tarvikkeiden käyttöön on kiinnitetty huomiota. Ateria tilauksiin kiinnitettiin enemmän huomiota, jotta ruokaa ei menisi hukkaan.

Asiakas toimintaan liittyen harmitusta oli aiheuttanut asiakkaille järjestettävien tapahtumien, retkien sekä virkistystoiminnan pois jäänti. Samoin koulutuksiin pääsy nousi vastauksissa esille.

5.4 Henkilökunnan palkkausta oli vähennetty tukipalveluissa

Säästöt aiheuttivat tukipalveluissa kriittisempää tarkastelua henkilökunnan palkkaukseen. Työmäärää oli lisätty, mutta henkilöstömäärä oli pysynyt samana, samoin kuin sairaanhoidossa ja sosiaalipalveluissa. Tukipalveluissa koetaan myös seitsemännen vapaan poiston vaikuttaneen työhön ja jaksamiseen. Samoin koulutuksien poisto sekä tyhy-rahojen poisto ovat aiheuttaneet toimenpiteitä. Koulutuksissa ei enää käyty sekä yhteiset tilaisuudet olivat vähentyneet. Hankintoihin oli kiinnitetty huomiota ja jopa tarpeellisia tavaroita/tuotteita oli karsittu ja jätetty tilaamatta. Paperin käyttöön oli kiinnitetty huomiota ja kaksipuoleista tulostusta oli suosittu. Säästötoimenpiteisiin vastattiin myös työvaatteiden poistolla sekä töiden järjestelyllä.

Tukipalveluissa koettiin epäoikeudenmukaisena vuosiloman sijaisuudesta saadun 10 % korvauksen poistaminen. Loman aikana kahden työalueen tekeminen koettiin raskaaksi ja siitä ei saatu korvausta.

Aiheuttanut mielipahaa, koska 10%:n korotus olisi ollut todella pieni korvaus.

Hyvänä asiana säästötoimenpiteissä koettiin kuitenkin työskentelytapojen tarkastelu ja niiden uudistamisen. Hyvää kommenttia sai myös se, että säästöt olivat pääosin hyvin kohdistetut.

5.5 Säästötoimenpiteiden vaikutus on koettu johdossa positiivisena

Johdon osalta suunnitelmallisuus oli lisääntynyt ja henkilöstömitoitus oli pienentynyt. Siellä koettiin säästötoimenpiteiden selkeyttäneet yhteisiä taloudellisia tavoitteita, minä myötä yhteishenki oli lisääntynyt. Hyvänä asiana koettiin, että joitakin ideoita oli jätetty toteuttamatta.

5.6 Röntgenin toiminta-alueella työaikamuutoksia

Röntgenissä työilmapiirin koettiin huonontuneen säästötoimenpiteiden myötä. Hoito-henkilökunnan lisätyöt olivat loppuneet työaikajärjestelyjen myötä. Tämä tarkoittaa, että työajan ulkopuolella lisätyönä ei enää tehty potilastutkimuksia, koska hoitajat siirtyivät tekemään vuorotyötä. Tästä syystä hoitohenkilökunnan lisätienesti oli jäänyt pois. Lääkärien kohdalla ei ole voitu kuitenkaan toteuttaa samaa toimintamallia, koska lääkä-

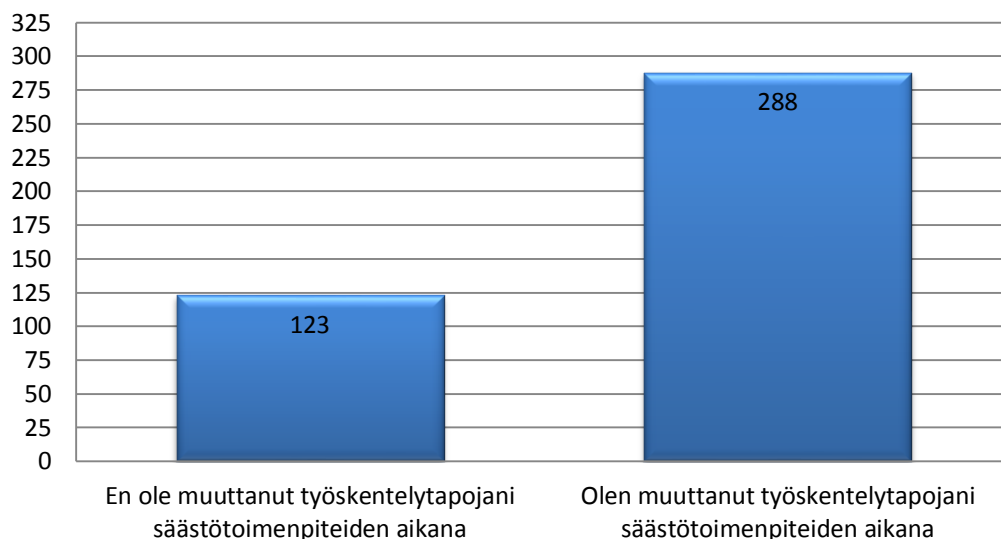
reistä on ollut pulaa. Tämä tarkoittaa sitä, että lääkärit tekivät normaaliin tapaan tutkimuksia lisätyönä ja saivat siitä erillisen korvauksen.

Hoitajien lisätöistä säästetään, lääkärin lisäkorvauksella tehtävät sanolut tuntuvat vaan lisääntyneet.

Säästöt olivat vaikuttaneet koulutuksiin pääsyyn sekä työvuorot olivat muuttuneet. Työilmapiirin ja työmotivaation oli koettu heikentyneen yleisesti.

6 Työskentelytapojen muutokset säästötoimenpiteiden myötä

Säästötoimenpiteet aiheuttivat muutoksia työskentelytapoihin 70 prosentille kyselyyn osallistuneista (kuvio 5). Vastaajista 30 prosenttia eivät kokeneet toimintatapojensa muuttuneen säästötoimenpiteiden aikana.



Kuvio 5. Työskentelytapojen muutos kaikkien vastanneiden kesken

Työskentelytapojen muutoksesta kysyttäessä vastauksissa kävi ilmi, että moni oli muuttanut toimintatapojaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Kaikilla toiminta-alueilla huomiota oli kiinnitetty pieniin arkisiin asioihin ja toimintatapoja oli muutettu kustannustehokkaampaan suuntaan. Osa vastanneista oli kiinnittänyt huomiota myös sähkön kulutukseen, sammuttamalla valoja ja tietokoneen töistä lähtiessä. Ylitöitä oli vältetty ja henkilöstö kustannuksia oli mietitty vähentämällä sijaisten määrän käyttöä. Erityisesti huomiota oli kiinnitetty käytettävien tarvikkeiden ja välineiden kulutukseen. Hankintojen tarpeellisuutta ja tilattavien tuotteiden määriä oli pohdittu kriittisemmin. Varastoihin

oli tilattu vain tarvittava määrä tuotteita. Potilaiden hoidossa oli mietitty, mitä tarviketta käytetään ja paljonko se maksaa. Voisiko saman tuotteen saada halvemmalla, muistaen kuitenkin ettei potilaiden hoito kärsi?

Ajatellut entistä tarkemmin kuinka voin toimia kestävän kehityksen mukaisesti.

Hoitotyössä työskentelytapojen muutos oli näkynyt työn järjestelyissä, ja enemmän oli kiinnitetty huomiota siihen mitä tehdään. Työtä oli rajattu ja vain välttämättömät työt oli tehty ja tämä johtuen siitä, jos henkilökuntaa ei ollut riittävästi. Tässä nousi esille myös tarvittavat ”tuuraukset” toisilla osastoilla. Henkilökunta oli joutunut liikkumaan tarvittaessa omalta osastolta toiselle. Hoitotyössä henkilöstö oli huomannut, ettei potilaisiin kerinnyt enää paneutua samalla tavalla kuin ennen. Päällekkäistä työaikaa ei enää ollut riittävästi ja tämä oli johtanut huonompaan potilasraportointiin.

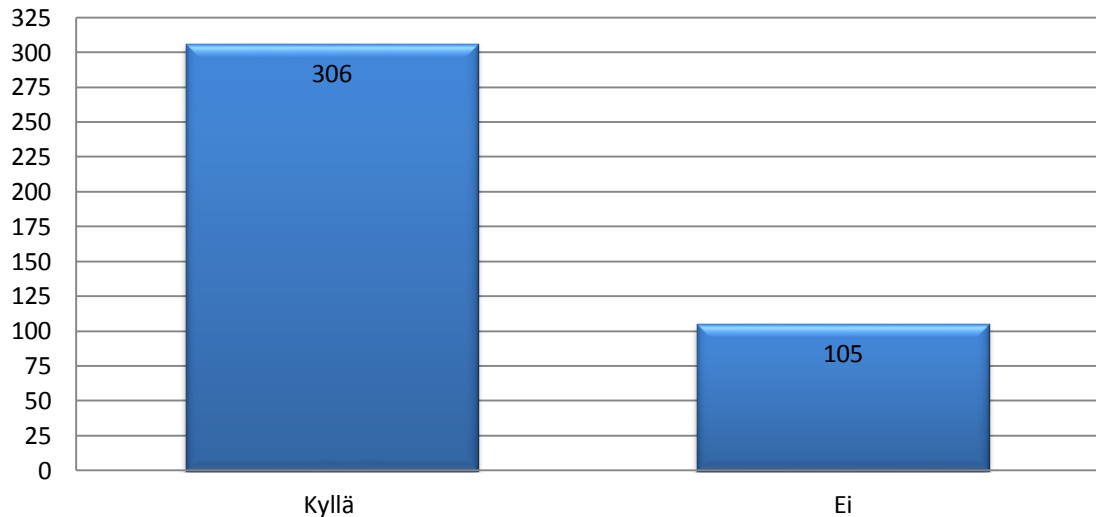
Kirjaamista pitänyt vähentää, vaikka toisaalta koko ajan viestiä että pitää lisätä, potilaiden hyvä hoito on omasta mielestäni tärkein tehtäväni!

Säästötoimenpiteiden myötä henkilöstön toimintatavat olivat muuttuneet enemmän harkinnanvaraisiksi. Taloudellinen ajattelu oli noussut mukaan työhön, kuten voisiko pienetkin asiat tehdä toisella tavalla, jolla saataisiin säästöä aikaiseksi. Muutamissa vastauksissa nousi esille myös se, etteivät toimintatavat olleet juurikaan muuttuneet.

Ulkopuolisiin koulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin osallistuttiin vähemmän. Taloutta tarkasteltiin entistä tarkemmin sekä enemmän käytettiin tarkempaa tarveharkintaa.

7 Säästöt ovat vaikuttaneet yksikköni työilmapiiriin

Vastauksia kysymykseen, ovatko säästöt vaikuttaneet yksikköni työilmapiiriin, saatiin 411. Vastauksen antajista 26 prosenttia oli sitä mieltä, etteivät säästötoimenpiteet vaikuttaneet heidän yksikkönsä työilmapiiriin (kuvio 6).



Kuvio 6. Ovatko säästöt vaikuttaneet yksikön työilmapiiriin

Vastaajista 306 henkilöä koki, että työilmapiiriin oli tullut muutoksia säästötoimien aikana, joka vastaaja määrästä on 74 prosenttia. Vastauksista voidaan siis todeta, että säästöjen vaikutukset ovat tulosten mukaan näkyneet työyksikköjen ilmapiirissä.

7.1 Sairaanhoidon toiminta-alueella oli koettu epävarmuutta tulevaisuudesta

Sairaanhoidossa työilmapiiri koettiin kiristyneeksi ja monilla oli epävarmuutta tulevaisuudesta. Säästötoimenpiteisiin suhtauduttiin avoimesti, mutta samalla se oli aiheuttanut mielipahaa henkilökunnan keskuudessa. Henkilökunta koki työn kuormittavammaksi ja koettiin, että henkilökunta oli väsyneempää. Osassa vastauksissa kävi ilmi, että väsymykseen vaikutti vähäinen sijaisten saanti ja eriosastoilla tuuraaminen. Työ koettiin raskaammaksi, koska henkilöstöä oli vähemmän mutta työmäärä pysyi samana. Potilaiden hoitoon ei ollut jäänyt samalla tavoin aikaa kuin ennen, todettiin muutamassa vastauksessa. Potilastyö oli kärsinyt huonontuneen työilmapiirin myötä ja ajatus henkilökunnan vähenemisestä puhutti paljon. Kommenttia tuli siitä, että henkilökunta on töissä potilaita varten, mutta tämä oli heikentynyt sen myötä kun koko ajan puhuttiin vain rahasta ja siitä miten se vaikutti työntekoon.

Ajoittain työntekijät väsyvät työmäärään eikä keretä hoitamaan potilaita kunnolla.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työilmapiiri oli kiristynyt sekä erimielisyyksiä ja kiistoja oli syntynyt enemmän. Koettiin, että henkilöstön sairauspoissaolot olivat lisääntyneet kiireen ja stressin myötä. Poissaolojen myötä työ osastoilla oli entistä kiireämpää ja työtahti oli kiihtynyt, jos sijaista ei ollut saatu. Vastauksista huomaa, kuinka

henkilöstön hyvinvointi oli muuttunut säästötoimenpiteiden myötä. Muutamissa vastauksissa kerrottiin, että työyhteisöissä oli alkanut nousta esille välinpitämättömämpi asenne ja työtovereiden välinen tiuskinta oli lisääntynyt. Tämän kerrottiin johtuvan väsymyksestä ja kiinnostuksen puutteesta työtä kohtaan.

Yhden vapaan poisjäänti vaikutti suuresti yksiköiden työilmapiireihin. Lyhempien päivien ja yhden vapaan poisto listallaan aiheutti työilmapiiriin lisää ärtymystä, pahaa mieltä ja jopa eriarvoisuuden tunnetta. Koettiin, että työtahtia kiristettiin entisestään ja samat työt tuli hoitaa lyhyemmässä ajassa. Työstä ei ehtinyt palautua samalla tavoin kuin kolmen vapaan aikana listallaan.

Vapaapäivien väheneminen on näkynyt selkeimmin. Työ on fyysisesti ja psyykkisesti raskasta. Ykkösvapailla ei kerkeä palautua. Sairauslomia ja riitoja paljon.

Työilmapiiriin oli vaikuttanut suuresti myös pelko työn jatkuvuudesta. Hyvää ja osaavaa henkilöstöä oli jäänyt pois työstä, ja tämä loi kireyttä ja kuormittavuutta fyysisesti kuin henkisesti. Pelko tulevasta puhutti monia ja osa oli jopa miettinyt uutta työpaikkaa, jos kävisi niin, että työt keskussairaalassa eivät jatkuisikaan.

Osa henkilökunnasta koki, että puhuttiin vain rahasta ja numeroista. Olipa kyse mistä vain, aina saatiin raha ja säästöt nostettua keskusteluun mukaan. Työhyvinvoinnin koettiin jäävän keskusteluissa raha-asioiden alle. He kokivat, että palkitsemisen ja tukemisen keino oli viety pois poistamalla tyhy-raham saanti. Sairaanhoidon toiminta-alueella muutamista tuntui siltä, että he työntekijöinä jäivät raha-asioiden varjoon. He tunsivat myös, ettei mikään riittänyt kiristyneen työtahtin myötä. Työntekijöiden keskuudessa oli ollut hämmentyneisyyttä ja epävarmuutta siitä, mitä tulee seuraavaksi.

Negatiivisten asioiden ohella säästötoimenpiteiden oli myös koettu vaikuttavan positiivisesti työyksikön ilmapiiriin. Muutamat vastaajat kirjoittivat huomanneen, kuinka ahkeria ihmiset ovat työssään. Säästötoimenpiteiden myötä moni oli loppujen lopuksi kuitenkin tajunnut, että kyse oli ollut taloudellisemmasta ja järkevämmästä työn suunnittelusta ja tekemisestä. Henkilöstö oli tiedostavaisempaa, ja jokainen oli perillä säästämis-tarpeista, ja tämä koettiin olevan hyvä asia. Vastauksissa tuli ilmi myös henkilöstön joustavuus ja yhteen hiileen puhaltaminen. Vaikka tuuraaminen toisella osastolla monia harmitti, nähtiin se kuitenkin joustavuutena ja positiivisena asiana.

...moni on tajunnut, että kyse on myös töitten järkevämmästä/taloudellisemmasta tekemisestä.

7.2 Työilmapiirin muutokset sosiaalipalveluissa

Sosiaalipalveluissa huomattiin, että poissaolot olivat lisääntyneet. Työmotivaatio oli laskenut kiireen ja stressin myötä. Työntekijät olivat väsyneempiä kuin ennen työn kuormittavuudesta johtuen. Epätietoisuutta säästöistä ja niiden merkityksestä oli esiintynyt henkilöstön joukossa. Sosiaalipalveluissa oli koettu epätasa-arvoisuutta, koska kaikki esimiehet eivät olleet kaikilta osin noudattaneet annettuja säästötoimenpiteitä.

Henkilöstön joukossa oli huomattu kollegoiden välisten ristiriitojen ja erimielisyyksien lisääntyneen. Työhön tulo ei ollut enää niin mielekäästä ja työssä joutui laittamaan itsensä likoon tekemällä minimillä mahdollisimman paljon. Työssä oli huomattu, että virheitä tehtiin enemmän ja useita asioita oli tehty niin sanotusti viime tingassa. Myös sosiaalipalveluissa koettiin huolta tulevasta.

Ilmapiiri on ollut osittain kireämpi koska työstressi on lisääntynyt.

7.3 Tukipalveluissa yhteisen tekemisen ilo oli hiipunut

Tukipalveluiden toiminta-alueella oli huomattu myös väsymistä. Kiireen lisääntyminen ja työ määrän kasvu vaikutti henkilöstön jaksamiseen. Kiristynyt ilmapiiri ja negatiivinen asennoituminen muutoksiin olivat vaikuttaneet työyksiköiden toimintaan. Ihmettelystä oli aiheuttanut säästökohteet ja työtoiminnan puuttuminen harmistutti monia. Poissaolot olivat lisääntyneet ja tämä lisäsi toisen henkilön työtä sijaistaessa poissa olijaa. Työmäärä oli kaksinkertaistunut ja tämä aiheutti lisää väsymistä henkilöstön keskuudessa. Myös vuosilomista saatu 10 % korotuksen poisto oli vaikuttanut työilmapiiriin työmotivaation laskuna. Työnvaativuus koettiin lisääntyneen, mutta tämä ei näkynyt millään lailla esimerkiksi palkkauksessa.

Yksikössä hallitsee aiempaa negatiivisempi ilmapiiri.

Tukipalveluissa osa vastaajista koki, ettei heitä kuunneltu säästötoimenpiteisiin liittyvissä asioissa. Esimiesten välinpitämättömyys aiheutti turhautumista ja huonontunut työilmapiiri harmitti monia.

Yhteisten tilaisuuksien vähentyminen ja työn tekemisen ilo oli hiipunut. Kyselyn vastauksissa kävi ilmi, että töihin ei enää tultukaan niin iloisin mielin. Väsymys ja uupumus alkoi näkyä useiden ihmisen kasvoilla.

Tukipalveluissa oli huomattu koulutuksiin pääsemisen poiston huonontavan toiminnan kehitystä. Ihmetystä herätti se, miten tuottavuutta voidaan saada paremmaksi jos henkilöstö ei pääse koulutuksiin, joiden avulla itseä kehitetään.

7.4 Johdossa eriäviä mielipiteitä työilmapiirin muutoksista

Johdon toiminta-alueella säästötoimenpiteet koettiin edistävän työilmapiiriä. Tehdyt ja tulevat muutokset olivat parempaan suuntaan vieviä.

Yhdessä tekemisen koettiin parantuneen. Huolta kuitenkin aiheutti lisääntynyt huoli tulevasta.

7.5 Työilmapiiriä ei koettu kannustavaksi röntgenissä

Röntgenin toiminta-alueella hoitohenkilökunnan ja lääkäreiden välit olivat huonontuneet. Työilmapiiriä ei koettu kannustavaksi, ja henkilöstö koki työyhteisössä eriarvoisuutta. Hoitajat kokivat, etteivät säästöt koskeneet lääkäreitä, ja epäoikeudenmukaisuus aiheutti mielipahaa hoitohenkilökunnan keskuudessa. Vastauksissa kävi ilmi, että säästötoimenpiteiden myötä ihmisten välinen kateus ja juoruilu olivat lisääntyneet. Työilmapiiriä ei koettu kannustavaksi, ja työssä viihtyvyys oli heikentynyt huomattavasti. Röntgenin toiminta-alueella ei kuitenkaan vastausten perusteella koettu väsymystä tai uupumista, päinvastoin kuin sairaanhoidossa, tukipalveluissa ja sosiaalipalveluissa.

8 Avoin palaute vuoden 2013 säästötoimenpiteistä

Toivottavasti tämä kysely johtaa edes johonkin, vai onko vain silmälumeeksi tehty?

Oli kommentti, joka pisti silmään vastauksien joukosta. Monella vastaajalla on ollut varmasti tuo samainen kysymys mielessään kyselyyn vastatessaan. Seuraavana koostetta siitä millaisia ajatuksia henkilöstöllä on ollut säästötoimenpiteistä ja sen onnistumisesta.

Säästötoimenpiteet tosiaan herättivät monenlaisia tunteita ja ajatuksia vastaajien keskuudessa. Avoimia palautteita saatiin 287 kappaletta ja kommentteja säästöjen toteutumisesta ja niiden toteuttamisesta saatiin laidasta laitaan. Säästöt ja toiminnan tarkastelu nähtiin hyvänä asiana, mutta kuitenkin monen vastaajan mielestä säästöjä koetettiin saada aikaan vääristä paikoista tai väärin menetelmin.

Monet vastaajista kokivat säästötoimet positiivisena kehityksenä kuntayhtymässä. Heidän mielestään oli hyvä miettiä työnteon tehostamista sekä kulutusta.

Säästötoimet ovat hyvä asia. Pitääkin miettiä henkilökunnan sijoituksia päivittäin. Missä tarvitaan ja minne siirretään.

Hyvin pienillä asioilla on onneksi saatu säästöä, toivottavasti kaikki sitoutuvat säästöihin tulevaisuudessakin.

... pieni ravistelu tekee meille kaikille joskus hyvää...

Muutamit vastaajista toivat esille seuraavanlaisen asian, tässä yhden vastaajan ajatus:

Mielestäni on hyvä, että asiasta on tiedotettu hyvin, asiasta on puhuttu paljon. Näin henkilökuntakin ymmärtää, että kyseessä on koko taloa koskevat ohjeet, eikä vain meidän osaston omat määräykset.

Heidän mielestä säästötoimenpiteet oli myös perusteltu hyvin ja tämän myötä asian ymmärtäminen ja hyväksyminen koettiin helpommaksi. Kuitenkin kommenttia saatiin myös siitä, ettei kaikki olleet osallistuneet säästötoimenpiteisiin samoin tavoin.

...Toivottavasti kaikki jatkossa sitoutuvat yhteisiin periaatteisiin. Lipsumista tulee esille tämän tästä.

Hyvänä asiana nähtiin säästöjen aikaansaama positiivinen liikehdintä. Toimintatapoja ja -malleja tuli miettiä uudella tavalla, joka oli toisille helpompaa ja toisille hieman vaikeampaa.

Joissakin yksiköissä on erittäin hyvä ilmapiiri, mallia ja ohjeita sen saavuttamiseksi voisi yrittää jakaa muille.

Ajatuksia kuitenkin herätti kysymys, miksi ei ole aiemmin alettu miettiä säästöjä tai toiminnan tehostamista ja voisiko käytössä olleita toimintamalleja kehittää jatkoa ajatellen. Ristiriitaisia tuntemuksia herätti kuitenkin se, millä tavoin osa säästöistä haluttiin saada aikaan. Vastauksien seasta löytyi myös aihetta kiitokseen kommentissa joka oli seuraavanlainen:

Johdolle täytyy antaa siitä kiitosta, että lomautuksiin ei ole ruvettu.

Hieman yli puolet vastaajista harmitteli sitä, että heistä tuntui siltä, että säästöt ”revittiin heidän eli työntekijöiden selkänahoista”. Vastaajat kokivat, että säästöt vaikuttivat suurimmalta osin juuri henkilöstöön. Henkilökuntaa ei enää palkattu samalla tavoin kuin ennen ja sijaisia ei ollut saanut ottaa lyhyisiin poissaoloihin, jolloin tämä kuormitti työssä olevaa henkilöstöä ja henkilöstö koki itsensä väsyneemmäksi.

Valtava paine yksiköissä, kun käsipareja on otettu pois...

... sijaisia otettu vähemmän, joten henkilöstö hieman lujilla.

Hyvinvoinnilla lisätään tehokkuutta enemmän kuin kiristyksillä mm. aika-tauluissa, henkilöstömäärissä.

...osastolla teemme vajaalla miehityksellä vaarallisiksi arvioitujen potilaiden kanssa työtä. Tämä luo turvattomuutta ja levottomuutta osastotyöhön.

Hoitohenkilökunnan vähentäminen aiheutti myös hämmästelyä, koska monilla kävi mielessä, että saivatko potilaat enää yhtä hyvää hoitoa kuin ennen.

Pitäisi ajatella enemmän työntekijöiden hyvinvointia ja sitä, että potilaat saisivat hyvää hoitoa, ei pelkästään säästöjä...

Toteutuivatko hyvän hoidon periaatteet pienemmällä henkilöstömäärällä, koska joskus joutui miettimään mitä ehtii tehdä ja mitä jätettiin tekemättä.

Liian vähäisen henkilökunta mitoituksen vuoksi ei enää voi olla varma, että kykenee vastaamaan kaikesta tapahtuneesta. Hyvä, jos saa asiakkaat pysymään hengissä oman vuoron ajan. Siinä on aina työpäivän ainoa asia jonka toivoo kykenevänsä täyttämään. Väsymys ja stressaavuus vaikuttaa myös asiakkaisiin ja heidän hoitoonsa.

Väsymiseen vaikutti suuresti myös yhden vapaan poisto listallaan (3 viikkoa jakso).

Seitsemännen listavapaan pois ottaminen on lisännyt kuormittavuutta todella paljon enemmän.

Säästötoimenpiteitä olisi pitänyt kohdentaa johonkin muuhun kuin henkilökunnan hyvinvointiin.

Hoitotyön osalta tämä aiheutti myös sen, että päivät olivat lyhyempiä ja työtä saattoi olla useampi päivä putkeen (yli 5 päivää). Lyhyempien vuorojen teko oli osalle vastaajista raskaampaa, koska työpäiviä tuli tällöin useampi.

...kun teet yövuoroja ja aamu-iltahässäkkää, 6 vapaata ei riitä. Uupumusta, pitkiä työputkia, jonninjoutavia työajanlyhennyksiä, jotka eivät kolmi-vuorotyössä tunnu missään.

Vuorotyö on raskasta ja vapaa-ajan tarve on erittäin tärkeää. Vastauksissa kävi ilmi, että moni tekisi mieluummin pidempiä työvuoroja, jotta saisivat yhden vapaan listalleen takaisin. Tämän myötä henkilöstö jaksaisi paremmin työssään eivätkä työajat olisi sitten enää niin pirstoutuneet. Ainoastaan yhdessä vastauksessa kerrottiin seitsemännen vapaan poiston olevan hyvä asia. Kannattaa kuitenkin muistaa, etteivät kyselyn vastaukset puhu koko henkilöstön puolesta ja asiat on esitetty siten kuinka vastaajat ovat asiat kokeneet.

Ajatuksia herätti myös se mitä sairaanhoitopiirin johto ajattelee yhden vapaan poistosta listallaan. Miten se on auttanut säästöjen aikaansaannissa tai henkilöstön jaksamisessa. Onko se ollut hyvä ratkaisu ja voisiko asiaa vielä jollain lailla kehittää. Sairauspoissaolot olivat kuitenkin lisääntyneet vuoden 2013 aikana ja voiko henkilöstön väsymisellä olla yhteyttä tähän. Mitä enemmän poissaoloja tuli, sitä väsyneemmäksi kävi henkilöstö, kun työtä tehtiin mahdollisesti vajaalla miehityksellä. Henkilöstö olisi halunnut keskustella tällaisesta ratkaisusta, ennen kun sitä otettiin käyttöön. Olisiko ollut mahdollista hoitaa asia eri tavalla tai olisiko saatu säästöä enemmän aikaan jollakin muulla keinoin? Vastauksissa selvisi, että harmitusta ja puhetta työpaikalla aiheutti se, ettei henkilöstöä ollut kuultu asiassa.

Esille nousi paljon kysymyksiä siitä, mitä johto oli tehnyt säästöjen aikaan saamiseksi. Vastauksissa selvisi, että henkilöstö ajatteli, että säästöt koskivat vain heitä, niin sanottua ”ruohonjuuritasoa” muttei johtoa. Ajatuksia herätti, oliko johto toiminut samalla tavalla kuin muu henkilöstö. Henkilöstökuluissa oli vähennetty ainakin hoitohenkilökunnan sekä tukipalveluissa työskentelevien osalta, mutta oliko johdossa toimittu samoin periaattein. Uusia toimia ei saanut avata, mutta toteutuiko tämä myös johdon osalta. Monet vastaajista kokivat, etteivät säästötoimenpiteet koskeneet johtoa samalla tavoin kuin muuta henkilöstöä. Kannattaa kuitenkin muistaa se, etteivät kaikki tehdyt muutokset tai toiminnot näy joka paikkaan.

...Nyt jäi sellainen fiilis, että hoitohenkilökunta säästää ja kaikki revitään irti sieltä. Mutta johtoportaalta ei porukkaa vähennetä, vaan otettiin jopa porukkaa lisää.

Osaamisen kehittäminen sekä koulutukset olivat esillä muutamissa vastauksissa. Säästötoimenpiteiden aikana ohjeena oli koulutusten supistaminen, joten sairaalan ulkopuolisiin koulutuksiin ei ollut lupaa osallistua. Koulutuksiin osallistuminen olisi ollut monille tärkeää ja asiaa kommentoitiin näin:

Koulutuksiin ei enää pääse ja tämä ei ole hyväksi kehitykselle.

Jos jatkossakin olemme opetussairaala, niin koulutuksia tulisi järjestää henkilökunnalle ajan tasalla pysymiseksi, sillä se mielestäni motivoi parhaiten työntekijöitä.

Itsensä kehittäminen ammatillisesti koettiin tärkeänä asiana ja osalla oli pelko siitä, että saivatko potilaat edelleen ammatillisesti päivitettyä hoitoa. Parissa vastauksessa ajateltiin koulutuksiin osallistuminen myös siten, että niihin kerkiää osallistua myöhemminkin koska työvuosia oli edessä vielä kymmenittäin.

Muutamissa vastauksissa ihmeteltiin lääkäreiden osallistumista säästötoimenpiteisiin. Kuinka he osallistuivat ja miten heidän tekemät ”nivistykset” näkyivät kuluissa. Varsinkin röntgenin puolella hoitajat kokivat säästöjen koskeneen heitä enemmän kuin lääkäreitä. Myös muilla toiminta-alueilla oli huomattu samainen asia. Lääkäreiden saamia lisäkorvauksia ei ollut vastauksien mukaan karsittu, mutta hoitajien lisä korvauksista oli luovuttu varsinkin röntgenin toiminta-alueella. Toivomuksena jatkoa ajatellen esille nousi seuraavanlainen pyyntö:

Kaikille ammattiryhmille sama ohjeistus. Tiedottaminen. Sitouttaminen.

Pahaa mieltä aiheutti suuresti TYHY-rahamen poisto. Työhyvinvointi ja sen edistäminen koetaan erittäin tärkeäksi ja sen nähdään edistävän yksiköiden ja osastojen ilmapiiriä. Areenalla järjestettyjen juhlien menoista oli myös kovasti kritisoitu. Oliko juhlat yksi syy säästöihin? Monien mielestä Areenan juhlat olisi voinut jättää järjestämättä ja tähän kuluneet rahat olisi voitu käyttää mieluummin henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Jotkut säästötoimenpiteistä ihmetytti vastaajia. Yhtenä esimerkkinä kaksipuoleinen tulostus. Mikä oli todellinen säästö tulostimien vähentämisessä sekä kaksipuoleisella tulostuksella? Henkilöstö toivoi konkreettisia lukuja tai tietoja millä tavoin kyseinen toiminta säästi kuluissa. Mikä oli todellinen paperin kulutus sekä kuluneiden värikasettien määrä?

Arvostettava ihmisten jaksamista ja inhimillisyyttä, eikä vain rahaa.

...kaikesta huolimatta jaksamme olla ystävällisiä asiakkaillemme...

Avoimissa vastauksissa tuli esille mainintoja muun muassa seuraavista kysymyksistä sekä toiminnan kehittämiseen liittyvistä ehdotelmista.

- Laskuja lähetetään paljon kotiin paperisena, jolloin postituskulut sekä kirjekuo-
ret tulevat maksamaan. Voisiko asiaa kehittää? Olisiko mahdollista esimerkiksi
antaa lasku suoraan asiakkaalle mukaan, jotta vältetään postitus yms. muilta ku-
luilta.
- Potilas on saanut lähetteen keskussairaalaan, ja tämän lähetteen saapumisesta lä-
hetetään lähetteen saapumisilmoitus postitse potilaalle kotiin. Voisiko lähetteen
saapumisilmoituksen lähettää potilaan puhelimeen tekstiviestillä? Toki silloin,
jos potilaalla on käytössä matkapuhelin.
- Valaistuksen säännöstelyllä olisi mahdollisuus vaikuttaa sähkökuluihin. Turhak-
si koetaan polttaa valoja koko teholla vastaanottohuoneissa, vaikkei siellä olisi
vastaanottoa juuri silloin. Samoin käytävillä voisi valaistusta vähentää puoleen,
jos toimintaa ei ole.
- Käytettyjä, ehjiä ja hyväkuntoisia kalusteita voisi kierrättää enemmän. Miten sen
voisi järjestää ja kuinka voitaisiin valvoa hyvän tavaran hukkaan heittämistä?

Muita avoimissa vastauksissa esille nostettuja asioita oli muun muassa uusi parkkihalli. Paikoitus lämmitystolpallisella paikalla maksaa kuukaudessa 40 euroa ja tolpaton paik-
ka vanhemmassa hallissa 20 euroa, jotka kaikki ovat jo käytössä. Asiasta maininneiden
vastaajien mielestä 40 euroa kuukaudessa on kohtuuton summa siitä, että töihin tulee
omalla autolla. Jossakin vastauksessa kerrottiin myös, että töihin on pakko tulla omalla
autolla, koska julkista liikennettä ei ole mahdollista käyttää työhön tulemiseen. Asian
suhteen esille nousi kysymys parkkimaksun pienentämisestä kesäkuukausina, koska
lämmitystolppaa ei kesäisin tarvitse. Samoin ihmeteltiin, että onko muualla Suomessa
yhtä kallista työpaikkaparkkeerausta. Vuoden autopaikan pito maksaa työntekijälle 480
euroa ja tämä koetaan kohtuuttomaksi.

9 Säästötoimenpiteillä aikaansaadut taloudelliset muutokset

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän antaman mediatiedotteen 27.3.2014. mukaan kuntayhtymä onnistui kääntämään tuloksensa positiiviseksi vuoden 2013 aikana. Tilinpäätös oli noin 1,3 miljoonaa euroa ylijäämäinen, vaikka syksyllä 2013 ennuste näytti vielä negatiiviselta. Suureksi osaksi ylijäämään vaikutti henkilöstökulujen sekä toimintakulujen saaminen hallintaan. Samanaikaisesti investointikustannukset alittivat talousarvion ja tuloja kertyi hieman ennustettua enemmän.

Vuonna 2013 alkaneen yhteispäivystyksen myötä Pohjois-Karjalan keskussairaalassa hoidettiin noin 88 700 eri potilasta, mikä oli 23 % enemmän kuin edellisellä vuonna. Tämä kertoo siitä, että yhteispäivystys lähes kolminkertaisti potilasmäärän. Luku ei ole kuitenkaan vertailukelpoinen edellisvuoden määrään, sillä 2013 vuoden potilaissa on mukana myös niitä, jotka aiemmin hoidettiin kuntien terveysasemien päivystyksissä.

Jäsenkuntalaskutus kasvoi maltillisesti potilasmäärän kasvuun nähden. Vuonna 2013 erikoissairaanhoidon jäsenkuntalaskutus oli yhteensä 191,6 miljoonaa euroa. Talousarvio ylitettiin neljällä miljoonalla eurolla kuntayhtymän järjestämien palveluiden laskutuksessa jäsenkunnilta. Tähän sisältyy myös yhteispäivystys, jonka vaikutuksia ei ollut talousarviossa huomioitu. Vertailukelpoinen kuntalaskutus kuitenkin oli kuntien kanssa suunniteltua talousarviota 0,9 % pienempi. Sen sijaan muilta sairaanhoitopiireiltä ostopalveluina hankittujen palveluiden laskutus ylitti talousarvion 7,4 %. Tällaisiin palveluihin kuuluvat vaativat hoidot, jotka valtakunnallisesti on keskitetty yliopistosairaaloihin.

Vuoden aikana säästöohjelman myötä saatiin kustannushyötyjä muuttamalla toimintatapoja. Henkilöstökuluissa saatiin suurimmat säästöt aikaiseksi sillä, että hoitojonot purettiin normaalin työajan puitteissa. Pohjois-Karjalan keskussairaalassa hoitoon pääsee edelleen valtakunnallista keskiarvoa nopeammin ja kokonaisjonotilanne säilyi suhteellisen hyvällä tasolla.

Vuoden 2013 lopussa kuntayhtymän palveluksessa oli 2934 henkilöä ja henkilöstön määrä kasvoi vain 12 henkilöllä. Koko kuntayhtymän henkilöstöstä määräaikaisessa työsuhteessa oli vuoden lopulla 16 %. Strategisena tavoitteena on ollut saada määräaikaisten määrä 15 % ja tämä tavoite on käytännössä saavutettu, koska määräaikaisiin työntekijöihin lasketaan myös erikoisopinnoissa olevat lääkärit ja harjoittelijat. Säästö-

ohjelman onnistumisen myötä kuntayhtymässä ei harkittu lomautuksia eikä irtisanomisia. (PKSSK 2014b.)

10 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö perustuu PKSSK:ssa tehtyyn henkilöstökyselyyn vuoden 2013 säästötoimenpiteistä. Säästötoimenpiteillä haluttiin saada aikaan kustannussäästöjä sekä vastata talouden tuomiin haasteisiin. Säästötoimenpiteiden lisäksi kuntayhtymässä tarkasteltiin eri prosesseja ja niitä kehitettiin tarpeiden mukaan. Opinnäytetyö on hyödynnettävissä jatkotoimenpiteitä ajatellen sillä henkilökunnan kokemukset kertovat paljon siitä, kuinka säästö ovat vaikuttaneet työntekoon ja ilmapiiriin.

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että varsinaiset säästötoimenpiteet eivät vaikuttaneet niin suuresti henkilöstön toimintatapoihin tai työilmapiiriin. Säästötoimenpiteitä olivat muun muassa työhyvinvointirahojen poisto, puulaakitoiminnan omavastuuosuuden lisäys, koulutustarjoilujen sekä koulutusmatkojen päivärahojen maksun poisto, koneiden ja kaluston hankinnan jäädytys. Johto kehotti myös kiinnittämään huomiota seuraaviin seikkoihin, kuten ylitöiden kriittiseen tarkasteluun, ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisten karsintaan, kopiointi- ja tulostusmateriaalien vähentämiseen. Näistä edellä mainituista seikoista oli mainintoja vastauksissa, ja eniten mielipahaa aiheutti koulutukseen pääseminen sekä tyhy-rahojen poisto.

Saadusta aineistosta voidaan huomata, että kaikista eniten vastauksissa oli kerrottu henkilöstön väsymisestä ja siitä, että yhden vapaan poisto listallaan oli vaikuttanut työn tekoon heikentävästi. Myös sijaisten vähäinen käyttö sekä toisilla osastoilla tuuraaminen oli vastauksissa esillä paljon. Nämä seikat eivät kuitenkaan olleet säästötoimenpiteillä aikaan saatuja asioita, vaan organisaation prosessien kehittämiseen liittyviä muutoksia. Prosessien kehittäminen aiheutti siis enemmän harmia työntekijöille kuin varsinaiset säästötoimenpiteet.

Kyselystä saatu aineisto eli henkilöstön kokemukset ovat aika lailla samalla linjalla kirjallisuuteen perustuvan teorian kanssa. Muutosvastarintaa esiintyy aina, eikä siltä voi välttyä. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että muutokset olivat aiheuttaneet niin positiivista kuin negatiivista keskustelua henkilöstön keskuudessa. Muutosten vastaanotto ja niiden hyväksyminen vei toisilta aikaa enemmän ja toisilta vähemmän.

Muutosten hyväksyntä koettiin helpommaksi, koska säästöt ja niistä saatavat hyödyt oli perusteltu hyvin henkilöstölle.

Vastauksissa oli paljon esillä seitsemännen vapaan poisto listallaan sekä sijaisten vähentynyt käyttö. Vuorotyötä tekevien työ on raskaampaa kuin päivätyötä tekevien. Vuorotyössä työajat vaihtelevat ja tämä aiheuttaa enemmän väsymystä työntekijässä normaaliin nähden. Riittävä lepoaika ja muun sosiaalisen elämän yhteensovittaminen voi olla joskus hankalaa. Työterveyslaitoksen tekemien tutkimusten mukaan vuorotyö kuormittaa henkilöä henkisesti kuin fyysisesti enemmän. Vastauksissa ilmi käynyt väsymys on suoraan yhteydessä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Liian tiukoille vedetty henkilöstö väsy nopeammin ja henkilöstön väsymys alkaa näkyä työyhteisössä. Vaikkei seitsemännen vapaan poisto suoranaisesti ollut säästötoimenpiteissä määrätty toimenpide, aiheutti se paljon negatiivista palautetta henkilöstön keskuudessa.

Tutkimusaineiston sain valmiina, joten kyselyssä esitettyihin kysymyksiin minulla ei ollut vaikutusmahdollisuutta. Kyselyn vastauksissa huomasin, että vastaajilla ei tainnut olla aivan selvillä, mitkä toimenpiteet kuuluivat säästötoimenpiteisiin ja mitkä toimenpiteet olivat prosessien kehittämistä. Voi olla, että henkilöstö ei ollut täysin tietoinen siitä, että seitsemännen vapaan poisto ja sijaisten käytön vähentäminen eivät kuuluneet varsinaiseen säästöohjelmaan, vaan ne olivat prosessien kehittämistä. Kyselyn kysymyksiä olisin hieman tarkentanut, jotta haluttu vastaus olisi ollut kysymyksen mukainen. Näin olisi saatu tarkempaa tietoa juuri säästötoimenpiteillä aikaan saaduista muutoksista. Toki kyselyssä olisi voinut erotella säästöjen ja prosessien kehittämiseen kuuluvat asiat ja näin ollen henkilöstön olisi ollut helpompi vastata siihen mitä kysymyksellä haettiin.

Jatkoa ajatellen olisi hyvä kuunnella enemmän henkilöstöä, joka tekee työyhteisössä perustyötä. Usein heillä on hyviä ideoita ja konkreettisia ajatuksia siitä, kuinka työt saisi sujumaan ja työssä jaksaminenkin parantuksi. Esimerkiksi hoitotyössä hoitotyötä tekevä henkilö tietää parhaiten, millainen työilmapiiri omassa työyksikössä vallitsee ja mitä työntekoon vaaditaan. Johdon tehdessä päätöksiä voi joskus käydä niin, että oma katse ei yletäkään aivan sinne asti, minne tarvitsisi. Pieniä asioita voi jäädä huomaamatta, tai pahimmassa tapauksessa päätöksentekijät voivat sivuuttaa asioita, jotka oikeasti nähdään tärkeiksi työyksikön toiminnassa.

Säästötoimenpiteet olivat vuoden mittainen prosessi ja annetuilla säästöihin liittyvillä päätöksillä sekä prosessien kehittämällä saatiin kustannussäästöä aikaiseksi. Niin sanotut säästökuurit tulevat tarpeen, ja niitä voisi kehittää jatkoa ajatellen. Vuosi 2014 alkaa olla loppuillaan ja vuoden 2015 alusta voimaan tulee PKSSK:ssa tehdyt organisatiouudistukset. Organisaatiomuutoksella halutaan taata toiminnan tehokkuus sekä saada aikaan tuloksellisuutta.

Lähteet

- Arvio. 2014. Tuottavuus ja kustannustehokkuus sisäisen tehokkuuden mittarina.
http://www.arvio.fi/artikkelit_tuottavuus.html. 18.11.2014.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajamaa, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kuntatyönantajat. 2011. Tuloksellisuus ja tuottavuus syntyvät useista tekijöistä.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/Sivut/default.aspx>. 18.11.2014.
- KvantiMOTV. 2014. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 1.5.2014.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lääkärilehti. 2013. Päijät-Hämeen sote-yhtymä valmistelee yt-neuvotteluja. Lääkärilehti 7.11.2013. http://www.laakarilehti.fi/uutinen.html?opcode=show/news_id=14054/type=1. 6.11.2014.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mediuutiset. 2013. Yt-neuvottelut uhkaavat Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriä. Mediuutiset 8.8.2013. <http://www.medi uutiset.fi/uutisarkisto/ytneuvottelut+uhkaavat+varsinaissuomen+sairaanhoitopiiria/a919549>. 6.11.2014.
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2014a. <http://www.pkssk.fi/hallinto-ja-tukipalvelut>. 28.8.2014.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Yhtymähallitus. Pöytäkirja 11/2013a. <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/PKSSKjulkaisu/kokous/2013384.PDF>. 26.4.2014.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Kuntayhtymän johto. Yleiskirje 30.4.2013b. <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/PKSSKjulkaisu/kokous/2013326-4-1.PDF>. 26.4.2014.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Mediatiedote 27.3.2014b. PKSSK käänsi tuloksensa positiiviseksi. 30.8.2014.
- Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Taloussanommat. 2014. Taloussanakirja: säästö. <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/s%E4%E4st%F6/>. 26.4.2014.
- Työterveyslaitos. 2011. Terveyttä edistävän työpaikan kriteerit. Työterveyslaitos 17.10.2011. http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/terveytta_edistavan_tyopaikan_kriteerit/sivut/default.aspx. 18.10.2014.
- Työterveyslaitos. 2014a. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Työterveyslaitos 10.9.2014. <http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. 18.10.2014.
- Työterveyslaitos. 2014b. Työaika. Työterveyslaitos 10.9.2014. <http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/tyoaika/sivut/default.aspx>. 18.10.2014.
- Työterveyslaitos. 2014c. Vuorotyö ja terveys. Työterveyslaitos 10.9.2014. http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/tyoaika/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx. 18.10.2014.
- Työterveyslaitos. 2014d. Hyvinvointi työpaikoilla. Työterveyslaitos 30.9.2014. http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx. 18.10.2014.

Kyselylomakkeen runko (Laatijat Ismo Rouvinen ja Susanna Prokkola)

1. Toiminta-alue
 - ☐ Sairaanhoido
 - ☐ Sosiaalipalvelut
 - ☐ Tukipalvelut
 - ☐ Johto
 - ☐ Röntgen
2. Asemani organisaatiossa
 - ☐ Ylin johto
 - ☐ Keskijohto
 - ☐ Lähiesimies
 - ☐ Työntekijä
 - ☐ Asiantuntija
3. Sukupuoli
 - ☐ Nainen
 - ☐ Mies
4. Sain tiedon säästöohjelmasta:
 - ☐ Intrasta
 - ☐ Esimieheltäni
 - ☐ Työkaveriltani
 - ☐ En tiennyt säästöohjelmasta
 - ☐ Muu, mikä:
5. Esimieheni on kertonut minulle tai yksikölleni säästöohjelman tavoitteista ja merkityksestä
 - ☐ Kyllä
 - ☐ Ei
6. Säästöt ovat vaikuttaneet yksikköni toimintaan
 - ☐ Ei
 - ☐ Kyllä, millä tavalla:
7. Olen muuttanut omia työskentelytapojani säästöohjelman takia
 - ☐ Ei
 - ☐ Kyllä, miten:
8. Säästöt ovat vaikuttaneet yksikköni työilmapiiriin
 - ☐ Ei
 - ☐ Kyllä, miten:
9. Avoin palautteeni kuntayhtymän säästötoimenpiteistä vuonna 2013. Mikä on onnistunut, mitä olisin tehnyt toisin: